

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Umum SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

SD Negeri Rawamangun 01 Pagi, terletak di Jl. Taman Jelita Utara No. 5, Kelurahan Rawamangun dan Kecamatan Pulo Gadung Jakarta Timur. Letak SD Negeri Rawamangun 01 Pagi ini berada di sekitar rumah penduduk, sehingga lingkungannya cukup padat. SD Negeri Rawamangun 01 Pagi berdiri pada tahun 1910. SD Negeri Rawamangun 01 Pagi merupakan sekolah negeri dan sudah memiliki akreditasi A tahun 2012. Pada periode tahun ajaran 2014/2015 SD Rawamangun 01 Pagi mempunyai 29 rombongan dengan jumlah 910 siswa dan 45 pendidik dan tenaga kependidikan.

SD Negeri Rawamangun 01 Pagi merupakan sekolah hasil dari penggabungan/*regrouping* tiga sekolah yaitu SD Negeri Rawamangun 01 Pagi , SD Negeri Rawamangun 08 Pagi, dan SD Negeri Rawamangun 04 Pagi. Penggabungan ini dilaksanakan sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 1921 Tahun 2014 tentang Penggabungan SD Negeri Rawamangun 01 Pagi ,SD Negeri Rawamangun 08 Pagi, dan SD Negeri Rawamangun 04 Pagi pada tahun pelajaran 2014/2015. Akan tetapi SD Negeri

Rawamangun baru melaksanakan *regrouping* pada tahun 2015. Pada awal *regrouping* sekolah ini dikepalai oleh ibu Nani Iriantini, S.Pd.,M.M. Kemudian pada tahun 2016 digantikan oleh Bapak Saprudin, S.Pd.

SD Negeri Rawamangun 01 Pagi memiliki visi sekolah yaitu “Unggul dalam prestasi, Luhur dan Berbudi”. Menyelaraskan visi tersebut SD Negeri Rawamangun 01 Pagi memiliki beberapa misi yaitu 1) Mengembangkan pembelajaran metode paikem; 2) Mengembangkan minat dan bakat siswa; 3) Mengembangkan pembinaan rohani; 4) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler; 5) Meningkatkan kedisiplinan, ketertiban, kebersihan, keindahan dan kekeluargaan. Dilihat dari visi dan misi SD Negeri Rawamangun 01 Pagi banyak memiliki program-program pengembangan sekolah seperti beragam kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan minat dan bakat siswa yaitu pengembangan diri wajib adalah Pramuka, terdapat pengembangan diri siswa seperti Futsal, Tari, dll.

2. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi kepala sekolah melakukan perombakan kembali dalam hal pengorganisasian sumber daya manusia atau dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikannya. Jumlah sumber daya manusia di SD Negeri

Rawamangun 01 Pagi sebanyak 45 orang. Saat awal kebijakan *regrouping* ini dilaksanakan di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi, bu Nani Iriantini selaku kepala sekolah periode 2015/2016 telah melakukan pengorganisasian terhadap pendidik dan tenaga kependidikannya. Akan tetapi pada awal tahun 2016 banyak guru yang dimutasi dan banyak juga tambahan guru baru yang mengajar di sekolah. Sehingga dilaksanakan perombakan kembali dalam hal pengorganisasian oleh kepala sekolah yang baru yaitu Bapak Saprudin. Hal tersebut disebabkan karena Bu Nani Iriantini telah dipindahtugaskan menjadi Penilik PAUD Wilayah I Jakarta Timur. Tetapi tahapan yang dilakukan Bapak Saprudin dan Bu Nani Iriantini sama dalam hal pengorganisasian.

Jumlah rombel di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi ada 29 rombel. Jumlah tersebut disesuaikan dengan penempatan guru atau pembagain tugas mengajar yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sedangkan untuk Tugas tambahan yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi terdiri dari Bendahara, Pembina Ekskul, Pengurus Perpustakaan dan Pengurus UKS.

Selain itu para guru juga dibagi tugas untuk menjadi koordinator dan penanggung jawab per standar nasional pendidikan. Terdiri dari 8 Standar yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan,

Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan Standar Penilaian. Hanya saja pembagian tugas tambahan untuk 8 SNP ini baru dibagikan tugasnya sewaktu Kepala Sekolah Periode 2015/2016 yaitu Bu Nani Iriantini masih menjabat sebagai kepala sekolah, sehingga untuk yang sekarang masih belum ada pembaharuannya.

Pihak yang terlibat dalam pembagian tugas dan penempatan guru hanya kepala sekolah. Pasca *regrouping*, kepala sekolah melakukan beberapa strategi agar pengorganisasian ini dapat disepakati bersama oleh para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi. Di antaranya dalam hal pembagian tugas dan penempatan guru. Hal pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah membuat rancangan dengan cara terlebih dahulu menganalisis kemampuan dan kompetensi guru tersebut. Hal ini dapat dilihat pada hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari tahun sebelumnya. Kemudian ditetapkan penempatan gurunya secara merata dan tidak berasal dari sekolah asalnya. Jadi apabila guru tersebut sebelumnya mengajar di kelas 3 belum tentu akan ditempatkan untuk mengajar di kelas yang sama.

Setelah itu kepala sekolah mengelompokkan penempatan guru dilihat dari jumlah kelas yang akan ditetapkan selama 1 tahun

kedepan. Hal ini disebabkan karena ada beberapa ruang kelas yang akan digunakan oleh ruang guru dan ruang lainnya, sehingga ada 1 atau 2 kelas yang dihilangkan. Setelah sudah ditetapkan jumlah ruang kelas dan rombengnya, selanjutnya para guru dibagi penempatannya per kelas misalkan untuk kelas 1 ada 5 kelas maka ada kelas 1A,1B,1C dan seterusnya. Untuk penempatan gurunya di lantai 1 adalah kelas 1 dan 2, lantai 2 adalah kelas 3 dan 4 kemudian lantai 3 adalah kelas 5 dan 6. Rincian untuk penempatan guru untuk kelas 1 terdiri dari 5 kelas, kelas 2 terdiri dari 6 kelas, kelas 3 terdiri dari 5 kelas, kelas 4 terdiri dari 4 kelas, kelas 5 terdiri dari 4 kelas dan kelas 6 terdiri dari 5 kelas. Jumlah keseluruhan kelasnya adalah 29 kelas

Setelah dikelompokkan, kepala sekolah mengadakan musyawarah atau biasa disebut dengan rapat bulanan di ruang guru. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mendiskusikan mengenai rancangan yang telah disusun oleh kepala sekolah mengenai pembagian tugas dan penempatan guru .

Setelah semuanya sudah mendapatkan kesepakatan bersama, maka dibuatkan surat tugas yaitu Surat Keputusan Kepala Sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi mengenai pembagian tugas dalam Kegiatan Proses Belajar Mengajar Tahun 2015/2016 dan juga dibuatkan struktur organisasi yang baru oleh operator sekolah.

Kepala sekolah juga menerapkan sistem *rolling* setiap tahun dalam penempatan guru pasca *regrouping*. Dimana setiap akhir tahun ajaran akan di evaluasi dari hasil penialain kinerja guru (PKG). Hal ini berlaku untuk setiap guru yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi dan nantinya akan ditentukan apakah guru tersebut masih layak ditempatkan di kelas tersebut atau harus dipindahkan.

Kepala sekolah tidak semata mata langsung memberikan tugas atau menempatkan guru sesuai keinginan guru tersebut, akan tetapi kepala sekolah memiliki beberapa pertimbangan. Di antaranya kepala sekolah melihat dan menganalisis terlebih dahulu kemampuan para guru yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi sehingga di sesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki. Dilihat juga kelemahan dan kelebihanannya agar nantinya kinerja guru tersebut dapat berjalan dengan baik.

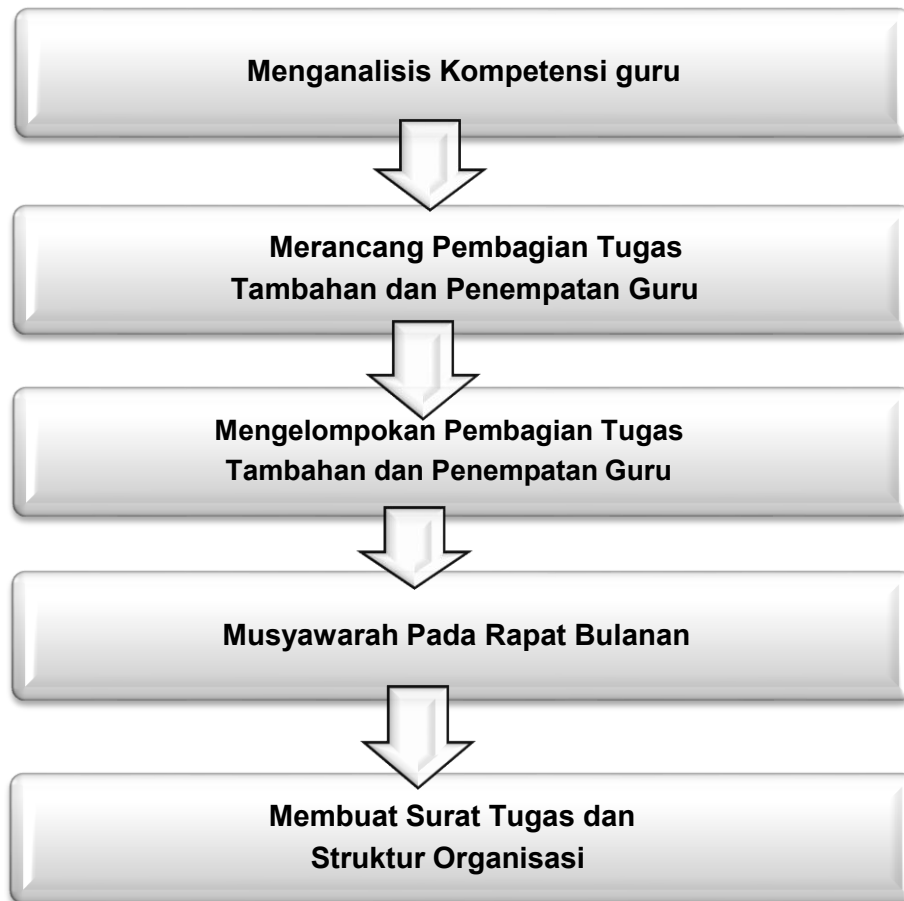
Pertimbangan lainnya dalam hal penempatan guru adalah untuk guru yang sudah PNS dan guru senior lebih di utamakan di tempatkan di kelas tinggi (kelas 4,5,6). Hal ini disebabkan karena lebih banyak memiliki pengalaman mengajar. Sedangkan untuk guru honorer di prioritaskan mengajar di kelas rendah (kelas 1,2,3) dan apabila tidak mencapai 24 jam mengajar maka diberikan tugas tambahan sesuai kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut. Guru honorer biasanya masih muda dan masih banyak ingin belajar

sehingga itulah yang menyebabkan kepala sekolah memberikan tugas tambahan agar menambah pengalaman maupun meningkatkan kinerja guru tersebut.

Dalam proses pengorganisasian pasca *regrouping* terdapat beberapa kendala. Kendala tersebut diantaranya pada saat kepala sekolah membagikan tugas mengajar dan tambahan kepada guru. Ada beberapa guru yang masih ingin mengajar sesuai dengan kelas dari sekolah sebelumnya karena merasa sudah nyaman untuk mengajar di kelas tersebut. Bahkan beberapa guru ada yang cukup sulit untuk menyesuaikan mengajar di kelas yang berbeda dari sebelumnya

Selain itu dalam pembagian tugas tambahan kebanyakan guru saling mengandalkan satu sama lain sehingga kepala sekolah selalu memberikan tugas kepada guru yang itu itu saja. Ada juga guru yang merasa fisiknya tidak kuat apabila ditempatkan mengajar di kelas tinggi karena berada di lantai 3. Sehingga kepala sekolah perlu mempertimbangkan kembali penempatan guru tersebut maupun pemberian tugas tambahan yang diberikan kepada mereka pada saat diadakannya musyawarah.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disajikan dalam bentuk skema sebagaimana berikut:



Gambar 4.1 Proses Pengorganisasian Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

3. Pengarahan Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi memiliki jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) sebanyak 45 orang. Jumlah tersebut merupakan penggabungan dari 3 sekolah. SD Negeri Rawamangun 01 Pagi merupakan salah satu sekolah yang memiliki jumlah PTK terbanyak di Kota Jakarta Timur. Hal itu disebabkan karena jumlah siswa nya yang juga terbilang sangat

banyak yaitu 910 siswa. Untuk itu Pasca *regrouping* ini kepala sekolah harus mampu mengarahkan para guru maupun karyawan yang berasal dari 3 sekolah yang berbeda untuk mencapai visi dan melaksanakan misinya yang baru. Dengan kata lain mampu menyatukan mereka untuk satu tujuan.

Para guru maupun karyawan di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi berasal dari sekolah yang berbeda beda. Awalnya di lantai 1 merupakan SD Negeri Rawamangun 01 Pagi , di lantai 2 merupakan SD Negeri Rawamangun 04 Pagi sedangkan di lantai 3 merupakan SD Negeri Rawamangun 08 Pagi. Tentu saja Mereka memiliki lingkungan kerja, iklim organisasi maupun budaya yang berbeda beda

Untuk itu Kepala sekolah melaksanakan beberapa strategi terkait dengan pengarahan para guru maupun karyawan agar bisa menyatu dan kompak satu dengan yang lain. Langkah paling awal setelah kebijakan *regrouping* dilaksanakan di sekolah adalah kepala sekolah menyatukan ruang guru di satu lantai yaitu di lantai 2 dan menghapus ruang berkumpul sementara para guru di setiap lantai. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru lebih sering berkumpul bersama di ruang guru lantai 2 untuk melakukan kegiatan diluar jam mengajar dan lebih sering bertemu dengan kepala sekolah.

Strategi lainnya adalah dengan mengadakan pengarahan sebelum aktivitas sekolah secara rutin setiap pagi pkl.06:15. Kegiatan

pengarahan sebelum aktivitas sekolah dilaksanakan di ruang guru yang berada di lantai 2. Di dalam pengarahan tersebut kepala sekolah biasanya menyampaikan beberapa info kedinasan ataupun yang berhubungan dengan info *internal* sekolah, memberikan motivasi untuk para guru, saling bertukar informasi antar guru, maupun mengajak para guru untuk berdoa bersama sebelum mengajar. Hal ini dilakukan agar kepala sekolah mampu mengarahkan para guru secara keseluruhan setiap harinya dan menjalin rasa kekeluargaan yang lebih dalam.

Selain itu kepala sekolah juga mengarahkan para guru untuk mengikuti senam pagi bersama setiap hari Jumat dengan siswa siswi sekolah pkl.06.30 WIB. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru sering mempunyai waktu berkumpul bersama untuk menjalin kekeluargaan yang lebih erat. Kepala sekolah juga sering melibatkan para guru untuk menjadi panitia suatu acara agar mereka mampu bekerja sama dan berkoordinasi satu dengan yang lainnya.

Sedangkan dalam Pemberian motivasi dan peningkatan kedisiplinan yang dilakukan oleh kepala sekolah pasca *regrouping* adalah tidak secara personal melainkan hanya melalui pengarahan sebelum aktivitas sekolah yang diadakan setiap pagi dan pada saat rapat bulanan. Kecuali memang guru tersebut menghadapi suatu

permasalahan yang membutuhkan bantuan kepala sekolah, maka diberikan bimbingan secara *personal*.

Kepala sekolah juga mempersilahkan dan mengarahkan para guru yang ingin berkembang untuk meningkatkan *skill* yang dimiliki. Salah satu pengarahan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan produktivitas kinerja guru pasca *regrouping* adalah dengan mengikutsertakan atau memfasilitasi para guru untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun *workshop*. Biasanya kegiatan tersebut diadakan oleh Dinas tingkat Kota maupun tingkat Provinsi selain itu sekolah juga pernah mengadakan pelatihan yang bekerja sama dengan lembaga lain.

Kendala dalam hal pengarahan pasca *regrouping* seperti ketika diadakan pengarahan sebelum aktivitas sekolah ada saja guru yang datang terlambat sehingga tidak mengikuti pengarahan. Selain itu para guru juga masih suka berkelompok dengan guru dari sekolah asalnya ketika di jam istirahat maupun dalam acara tertentu yang diadakan di sekolah. Sehingga belum bisa berbaur satu sama lain dan belum menyatu 100%.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel sebagaimana berikut:

No.	Strategi Pengarahan	Waktu Pelaksanaan
1.	Menyatukan ruang guru dan menghapus ruang berkumpul sementara guru	Bulan Maret 2015 (Setelah kebijakan <i>regrouping</i> diterapkan di sekolah)
2.	Mengadakan Rapat Bulanan	Setiap bulan dengan hari yang ditentukan oleh kepala sekolah pada Pkl.13:00 WIB
3.	Mengarahkan Sebelum Aktivitas Sekolah	Setiap Pagi Pada Pkl. 06:15 WIB
4.	Mengarahkan Untuk Mengikuti Senam Pagi	Setiap hari Jumat Pkl.06:30 WIB
5.	Mengikutsertakan guru dalam Kepanitiaan	<i>Accidental</i>
6.	Mengikutsertakan guru dalam pelatihan	<i>Accidental</i>

Tabel 4.2 Strategi Pengarahan Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

4. Penilaian Kinerja Guru Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PKG) pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi tidak jauh berbeda dengan sebelum di *regrouping*. Umumnya penilaian kinerja guru di laksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas per bulan Desember akan tetapi agar penilaian kinerja nya dapat selesai tepat waktu kepala sekolah bisa mendelegasikan wewenang kepada guru yang sudah senior dan dianggap mampu untuk memberikan penilaian kinerja secara adil di sekolah.

Tahap pertama dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru adalah kepala sekolah terlebih dahulu mengagendakan waktu pelaksanaan penilaian kinerja guru saat rapat bulanan kemudian kepala sekolah memeriksa kelengkapan administrasi guru yang bersangkutan seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Silabusnya dll. Kemudian di lihat juga dari segi kehadiran, keaktifan di sekolah, sikapnya, loyalitasnya dll.

Setelah itu, kepala sekolah melakukan supervisi ke kelas untuk memastikan RPP dan Silabus yang disusun oleh guru tersebut sesuai dengan yang di praktekan saat Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berlangsung. Hanya saja karena jumlah guru yang sangat banyak dan tidak adanya wakil kepala sekolah maka tidak semua kelas dimasuki oleh kepala sekolah melainkan kepala sekolah hanya memeriksa secara sekilas ketika sedang ada pembelajaran di kelas. Dalam hal ini kepala sekolah tidak bisa meminta bantuan kepada guru senior karena guru tersebut juga sedang mengajar.

Setelah itu kepala sekolah memberikan nilai untuk dijadikan bahan evaluasi. Rentang nilainya adalah 0-2. Hal tersebut juga berguna untuk melihat apakah tugas atau penempatan yang ditentukan oleh kepala sekolah sudah sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki guru tersebut atau belum.

Langkah terakhir kepala sekolah melaporkan hasil penilaian kinerja guru (PKG) kepada Dinas Pendidikan dan tim Penilai Angka Kredit (PAK) tahunan untuk selanjutnya dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru. Sedangkan untuk guru honorer diajukan agar bisa mendapatkan UMR (Upah Minimum Provinsi)

Pelaksanaan penilaian kinerja guru pasca *regrouping* memang tidak jauh berbeda dengan sebelum di *regrouping*, hanya saja karena 3 sekolah yang digabung menjadi 1 menyebabkan jumlah gurunya yang semakin banyak. Terlebih tidak adanya wakil kepala sekolah maka kepala sekolah cukup kewalahan dalam melaksanakan penilaian kinerja guru. Apalagi dalam hal supervisi ke kelas. Sedangkan penilaian kinerja guru memiliki batas waktu tertentu untuk dilaporkan. Hal itu lah yang menyebabkan mengapa tidak semua kelas dapat kepala sekolah kunjungi.

Di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi terdapat 26 guru PNS dan 12 guru honorer. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja untuk guru honorer dan PNS pasca *regrouping* tidak ada perbedaan yang signifikan, hanya saja untuk guru PNS terdapat dokumen tambahan yang harus dibuat yaitu SKP atau Sasaran Kerja Pegawai, dulu disebut dengan DP3. Tetapi dalam DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja guru PNS yang bersangkutan, sedangkan untuk SKP

lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya. Jadi setiap awal tahun guru PNS tersebut menentukan target yang harus dicapai. SKP ini baru ada setelah sekolah di *regrouping* tepatnya tahun ajaran 2014/2015.

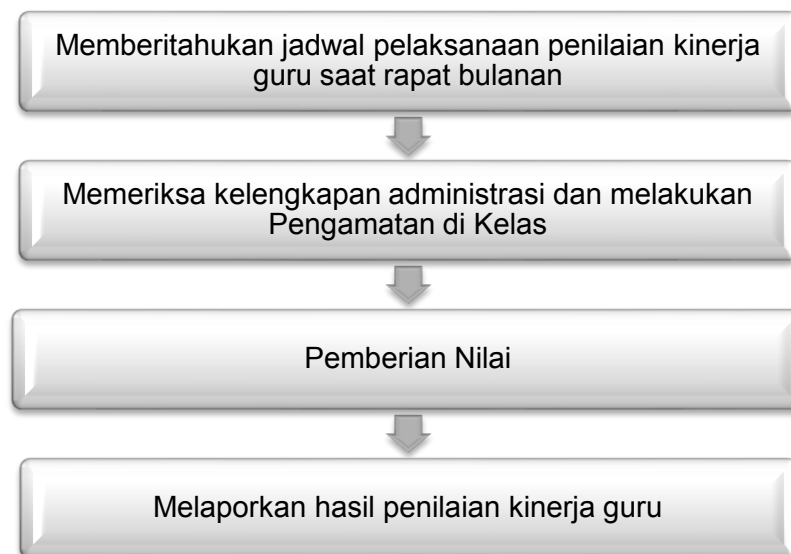
Selain itu untuk tindak lanjut guru honorer dan guru PNS memiliki perbedaan. PKG untuk guru PNS berguna untuk kenaikan pangkat sedangkan untuk guru honorer berguna untuk laporan ke Suku Dinas Pendidikan agar bisa mendapatkan Upah Minimum Provinsi (UMP), karena sejak tahun 2016 guru honorer sudah bisa mendapatkan UMP dari pemerintah. Tetapi syaratnya apabila mengajar sebagai guru mata pelajaran pada satuan pendidikan harus sesuai dengan jurusan pendidikan/ijazah/sertifikat pendidik yang dimilikinya. Apabila tidak maka tidak bisa mengajukan UMP ke pemerintah. Untuk itu banyak guru yang tidak berasal dari jurusan PGSD melaksanakan kuliah lagi untuk menyetarakan.

Penilaian kinerja guru PNS dapat juga digunakan Untuk mengembangkan karirnya atau biasa disebut kenaikan pangkat. Guru PNS yang ingin naik pangkat harus memenuhi atau mencapai target dengan angka kredit. Untuk bisa mencapai target maka ada beberapa hal yang harus dilakukan seperti, membuat PTK atau Penelitian Tindakan Kelas. PTK ini semacam laporan evaluasi di kelas.

Selain itu guru PNS juga harus sering mengikuti seminar atau pelatihan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Tingkat Provinsi maupun tingkat Kota serta lembaga swasta agar nantinya mendapatkan sertifikat yang dapat dijadikan bukti untuk menambah angka kredit guru tersebut.

Kendala yang dihadapi kepala sekolah pada saat kegiatan penilaian kinerja guru adalah karena begitu banyaknya guru yang ada di sekolah dengan tidak adanya wakil kepala sekolah selain guru senior sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelaksanaannya dan menambah beban kepala sekolah.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disajikan dalam bentuk skema sebagaimana berikut:



Gambar 4.3 Proses Penilaian Kinerja Guru
(Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

B. Temuan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan beberapa temuan penting yang menambah informasi bagi peneliti. Temuan ini diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan, dan studi dokumentasi sesuai dengan sub fokus penelitian. Adapun uraian dari temuan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pengorganisasian sumber daya manusia pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi adalah dimulai dengan melihat pada dokumen. notulen rapat. Dokumen tersebut berisi mengenai rancangan kepala sekolah untuk pembagian tugas tambahan, penanggung jawab dan koordinator 8 SNP (Standar Nasional Pendidikan) serta pembagian untuk penempatan guru.

Setelah rancangan tersebut disepakati oleh para guru dibuatlah Surat Keputusan Kepala Sekolah SD Negeri Rawamangun 01 Pagi Nomor 035/084.8/16 Tentang Keputusan Tugas Dalam Kegiatan Proses Belajar Mengajar Atau Bimbingan Tahun Pelajaran 2015/2016. Surat Keputusan ini ditetapkan di Jakarta pada tanggal 1 Januari 2016. Dalam surat tugas tersebut terdapat 45 nama pendidik dan tenaga kependidikan yang telah di kelompokkan sesuai dengan

tugas yang diberikan dengan rincian 26 guru PNS, 12 Guru honorer dan 6 Tenaga Kependidikan.

Selain itu pasca *regrouping*, juga terdapat Struktur Organisasi yang baru. Dalam struktur organisasi tersebut dapat terlihat dengan jelas bahwa begitu banyaknya jumlah sumber daya manusia yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi. Pasca *regrouping* ini juga banyak guru yang dimutasi dan guru yang baru masuk. Hal tersebut dapat dilihat pada dokumen data Verifikasi Guru Tahun Ajaran 2015/2016. Dalam dokumen tersebut terdapat nama nama guru yang telah dimutasi sebanyak 24 orang.

Pada pengorganisasian pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi dapat terlihat juga dengan keseharian para guru yang melaksanakan tugas mengajar maupun tambahan sesuai dengan keputusan bersama yang ditetapkan oleh kepala sekolah.

2. Pengarahan Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pengarahan sumber daya manusia pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi adalah dimulai dengan dokumentasi yang menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menyatukan ruang guru di satu lantai dan menghapus ruang berkumpul sementara guru di setiap lantai. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru selalu berkumpul di

tempat yang sama saat jam istirahat maupun ketika sedang tidak mengajar.

Untuk menyatukan para guru pasca *regrouping*, kepala sekolah melakukan berbagai kegiatan agar mereka lebih sering berkumpul bersama. Kegiatan pengarahan sebelum aktivitas sekolah adalah salah satu caranya. Terlihat kegiatan ini dilaksanakan sebelum masuk kelas pada pkl.06:15 WIB. Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan para guru dengan memberikan pengarahan, memotivasi para guru dan saling bertukar informasi antar guru. Selain itu juga untuk memberikan info terkait kedinasan maupun *internal* sekolah, dan mengajak para guru untuk berdoa bersama.

Selain itu, setiap bulan kepala sekolah dan para guru juga selalu melaksanakan rapat bulanan maupun rapat dinas. Hal tersebut terlihat dengan dokumen notulen rapat yang ada setiap bulan dari tahun 2014. Kegiatan tersebut berguna untuk memberikan informasi atau pengarahan secara lebih mendetail dibandingkan kegiatan pengarahan sebelum aktivitas sekolah.. Untuk rapat dinas di sekolah dihadiri oleh pengawas. Rapat ini biasana diadakan setiap jam 13:00 WIB Dalam kesempatan tersebut, pengawas memberikan pengarahan, motivasi maupun mengevaluasi para guru agar meningkatkan kedisiplinan kerja yang dimiliki.

.Kepala sekolah juga mengarahkan para guru untuk mengikuti senam pagi yang dilaksanakan setiap hari jumat Pkl. 06:30 WIB. Pada saat senam pagi terlihat para guru dibelakang murid murid berkumpul bersama dan bercengkrama satu dengan lain sambil melakukan senam pagi. Namun sayang dalam kegiatan ini kepala sekolah tidak ikut langsung, melainkan hanya mengarahkan saja.

Kepala sekolah juga memberikan kesempatan atau mengarahkan kepada para guru untuk mengembangkan *skill* yang di milikinya. Hal itu dapat dilihat dengan dokumen surat tugas guru untuk mengikuti pelatihan/ *workshop* yang biasanya diadakan oleh Dinas Provinsi maupun tingkat kota. Selain itu ada juga dokumen mengenai pelaksanaan pelatihan seminar kurikulum 2013 yang dilaksanakan agar para guru mengerti bagaimana cara mengajar yang tepat sesuai dengan kurikulum 2013.

3. Penilaian Kinerja Guru Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Temuan penelitian yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru (PKG) pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi adalah dimulai dengan melihat pada dokumen. Instrumen Penilaian Kinerja Guru. Dalam instrument tersebut terdapat 4 kompetensi yang dinilai yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan professional. Dengan rentang nilai 0 - 2.

Untuk guru PNS terdapat dokumen tambahan yaitu dokumen Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dahulu dikenal dengan istilah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai) bisa dilihat pada dokumen notulen rapat dinas mengenai perubahan DP3 menjadi SKP yang disampaikan oleh pengawas sekolah dan format dokumen SKP. Dalam dokumen tersebut terdapat target yang harus dicapai selama 1 tahun. Selain itu untuk penilaian kinerja guru PNS terdapat juga format perhitungan angka kredit untuk kenaikan pangkat.

Penilaian kinerja guru dari segi administrasi, dokumen yang di nilai oleh kepala sekolah atau pengawas adalah RPP, silabus dan yang berhubungan dengan kesiswaan. Kemudian dinilai juga dari segi kehadiran guru setiap harinya, loyalitasnya, sikapnya dll. Untuk guru honorer absennya masih menggunakan tanda tangan secara manual dapat dilihat dengan dokumen Daftar Hadir Guru dan Pegawai di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi Tahun Ajaran 2015/2016 sedangkan guru PNS sudah menggunakan *finger print* dan datanya langsung masuk ke *Database* Dinas Pendidikan.

Dokumen selanjutnya adalah Notulen rapat bulanan untuk pembagian jadwal supervisi kelas. Dalam penilaian kinerja tidak hanya administrasi nya saja yang dinilai melainkan juga pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru tersebut. Apakah pembelajaran yang mereka lakukan sesuai dengan RPP dan silabus yang mereka

susun atau tidak. Jadi kepala sekolah telah menentukan jadwal untuk melakukan supervisi ke kelas pada saat rapat bulanan dengan para guru. Namun sangat disayangkan tidak semua kelas dapat dikunjungi oleh kepala sekolah karena keterbatasan waktu dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru dengan banyaknya guru yang dinilai dan tidak adanya wakil kepala sekolah untuk membantu.

C. Pembahasan

Dalam sub bab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian dari setiap sub fokus penelitian di lapangan dengan justifikasi teori yang ada.

1. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Penggabungan atau *regrouping* sekolah adalah proses menyatukan dua atau lebih sekolah guna mencapai pengelolaan yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Kebijakan *regrouping* atau *merger* memiliki dampak kepada seluruh komponen dari lembaga tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mabokela dan Na Wei (2007).¹ Penelitian ini menunjukkan dampak dari kebijakan *regrouping* atau *merger* pada tingkat universitas. Dalam penelitian ini dapat

¹ Mabokela dan Na Wei. 2007. "Lingering effects of the past on a University merger process in post-apartheid South Africa". *International Education Journal*. Volume 8 No.1.160-171, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ841758.pdf>

diketahui bahwa *regrouping* atau *merger* pada tingkat universitas memiliki dampak terhadap siswa, staf, struktur administrasi, program akademik dan budaya lembaga.

Pada lembaga setingkat Sekolah Dasar (SD) juga memiliki dampak yang sama. Pada saat dua sekolah atau lebih dijadikan satu maka terjadi yang dinamakan reorganisasi. Menurut Badrudin reorganisasi adalah penyusunan kembali organisasi, baik AD/ART maupun strukturnya supaya organisasi itu lebih efektif dalam mencapai tujuan.²

Reorganisasi yang terjadi di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi berasal dari tuntutan luar organisasi yaitu peraturan pemerintah yang mengharuskan adanya *regrouping* di Provinsi DKI Jakarta. Hal tersebut dibuktikan melalui Surat Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta nomor 1921 tahun 2014 tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Untuk melakukan reorganisasi tersebut maka diperlukan kegiatan pengorganisasian yang efektif dan efisien. Pengorganisasian merupakan aktivitas dalam mengelompokkan kegiatan, membagikan dan menyusun tanggung jawab, serta menyusun tugas-tugas bagi setiap bagian yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam rangka

² Badrudin, Dasar-Dasar Manajemen (Bandung: Alfabeta, 2013), h.133.

mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini SD Negeri Rawamangun 01 Pagi juga melakukan beberapa tahapan yang berhubungan dengan pengorganisasian pasca *regrouping*. Hal tersebut disebabkan karena SD Negeri Rawamangun 01 Pagi mengalami perubahan dalam hal jumlah kepala sekolah, siswa dan guru, visi misi sekolah serta struktur organisasi.

Langkah-langkah dalam pengorganisasian menurut Wukir adalah (a) Melakukan tinjauan ulang terhadap tujuan dan sasaran; (b) Penentuan kegiatan; (c) Membuat Klasifikasi dan pengelompokan kegiatan; (d) Penugasan kerja dan penempatan sumber daya; (e) Evaluasi hasil³. Dalam hal ini kepala sekolah di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi melaksanakan pengorganisasian pasca *regrouping* yang tahapannya memiliki kesamaan dengan teori yang di kemukakan oleh Wukir.

Seperti, langkah awal pada teori Wukir adalah melakukan tinjauan ulang terhadap tujuan dan sasaran organisasi, Dalam hal ini kepala sekolah membuat visi dan misi sekolah yang baru. Kemudian langkah kedua adalah Penentuan kegiatan. Dalam hal ini kepala sekolah membuat rancangan dengan cara terlebih dahulu menganalisis kemampuan dan kompetensi guru tersebut. Hal ini

³ Wukir, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), h. 32.

dapat dilihat pada hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari tahun sebelumnya.

Langkah ketiga Membuat Klasifikasi dan pengelompokan kegiatan. Dalam hal ini kepala sekolah mengelompokkan penempatan guru dilihat dari jumlah kelas yang akan ditetapkan selama 1 tahun kedepan. Hal ini disebabkan karena pasca *regrouping* ada beberapa ruang kelas yang akan digunakan oleh ruang guru dan ruang lainnya, sehingga ada 1 atau 2 kelas yang dihilangkan. Setelah sudah ditetapkan jumlah ruang kelas dan rombelnya, selanjutnya para guru dibagi penempatannya per kelas misalkan untuk kelas 1 ada 5 kelas maka ada kelas 1A,1B,1C dan seterusnya.

Langkah keempat penugasan kerja dan penempatan sumber daya. Dalam hal ini kepala sekolah sebelumnya mengadakan musyawarah atau biasa disebut dengan rapat bulanan di ruang guru. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mendiskusikan mengenai rancangan yang telah disusun oleh kepala sekolah mengenai pembagian tugas dan penempatan guru demi mencapai kesepakatan bersama. Guru ditempatkan secara merata dan tidak berasal dari sekolah asalnya. Jadi apabila guru tersebut sebelumnya mengajar di kelas 3 belum tentu akan ditempatkan untuk mengajar di kelas yang sama.

Untuk penempatan gurunya di lantai 1 adalah kelas 1 dan 2, lantai 2 adalah kelas 3 dan 4 kemudian lantai 3 adalah kelas 5 dan 6.

Rincian untuk penempatan guru untuk kelas 1 terdiri dari 5 kelas, kelas 2 terdiri dari 6 kelas, kelas 3 terdiri dari 5 kelas, kelas 4 terdiri dari 4 kelas, kelas 5 terdiri dari 4 kelas dan kelas 6 terdiri dari 5 kelas. Jumlah keseluruhan kelasnya adalah 29 kelas

Setelah semuanya sudah sepakat, maka dibuatkan surat tugas yaitu Surat Keputusan Kepala Sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi mengenai pembagian tugas dalam Kegiatan Proses Belajar Mengajar Tahun 2015/2016 dan juga dibuatkan struktur organisasi yang baru oleh operator sekolah.

Untuk langkah yang terakhir adalah Evaluasi hasil. Dalam hal ini kepala sekolah melaksanakan evaluasi hasil dari pengorganisasiannya melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang diadakan setiap akhir tahun. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah penempatan dan pembagian tugas yang diberikan sudah tepat atau belum.

Selanjutnya menurut Hasibuan yang dikutip oleh Badrudin dalam pengorganisasian memiliki prinsip penempatan personalia (*Principle of personnel placement*).⁴ Dimana dalam penempatan personalia hendaknya didasarkan atas kecakapan, keahlian, dan keterampilannya. Semua itu dilakukan agar dalam suatu organisasi dapat terjalin kesinergian yang harmonis antar karyawan.

⁴ Badrudin, op,cit.,h.112.

Dalam hal ini kepala sekolah membagikan tugas serta menempatkan guru, dengan beberapa pertimbangan atau strategi yaitu dengan cara terlebih dahulu menganalisis kompetensi para guru yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi untuk di sesuaikan dengan keahlian maupun kometensi yang dimiliki masing masing guru agar kinerjanya berjalan dengan baik.

Pertimbanagn lainnya dalam hal penempatan guru adalah untuk guru yang sudah PNS dan guru senior lebih di utamakan di tempatkan di kelas tinggi (kelas 4,5,6). Hal ini disebabkan karena lebih banyak memiliki pengalaman mengajar. Sedangkan untuk guru honorer di prioritaskan mengajar di kelas rendah (kelas1,2,3) dan apabila tidak mencapai 24 jam mengajar maka diberikan tugas tambahan sesuai kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut. Guru honorer biasanya masih muda dan masih banyak ingin belajar sehingga itulah yang menyebabkan kepala sekolah memberikan tugas tambahan agar menambah pengalaman maupun meningkatkan kinerja guru tersebut.

Strategi atau pertimbangan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga sejalan penelitian yang dilakukan oleh Dr. Aminchi Daniel dkk (2014)⁵. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa penting untuk

⁵ Daniel Aminchi dkk. 2014. *Journal of Education Praactice*. Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the

menentukan strategi mana yang tepat dalam menempatkan karyawan di organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melihat keterampilan dan kemampuan teknis karyawan tersebut, terutama di organisasi pendidikan.

Dalam prinsip pengorganisasian lainnya, bawahan atau karyawan hendaknya memiliki rasa tanggung jawab kepada seorang manajer/ kepala sekolah (*Principle of responsibility*)⁶. Dalam hal ini para guru di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi masih kurang bisa melaksanakan tugas tambahannya dengan rasa tanggung jawab yang baik terhadap kepala sekolah karena masih banyaknya guru yang mengandalkan guru lain untuk melakukan tugas yang diberikan. Sehingga kepala sekolah hanya memberikan tugas kepada guru yang itu itu saja.

Ketika seorang manajer memiliki bawahan maka mereka juga berhak mendelegasikan wewenang (*Principle of delegation of authority*)⁷. Pendelegasian wewenang dari seorang manajer atau sekelompok orang kepada orang lain haruslah jelas dan efektif, agar ia mengetahui wewenang yang diberikan. Dalam hal ini kepala sekolah sering memberikan wewenang kepada guru tertentu yang

Management of Adult Education Borno State Nigeria. Volume 5 No.3. 64-68, <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/16689/17060>

⁶ Badrudin, *op.cit.*,h.112.

⁷ *Ibid.*

dianggap berkompeten, seperti wewenang untuk menilai kinerja guru. Wewenang ini diberikan kepada guru senior yang dianggap mampu untuk membantu nya dalam melakukan penilaian kinerja guru (PKG) setiap akhir tahun agar dapat diselesaikan tepat waktu.

Dalam prinsip pengorganisasian juga ada yang dinamakan *Principle of departementation / principle of division of work*.⁸ Dimana dalam prinsip ini seorang manajer juga harus mampu membagi pekerjaan kepada bawahannya. Pembagian kerja dalam hal pengelompokkan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan, yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan, agar kinerja tim yang dijalin dapat berjalan dengan baik.

Dalam hal ini kepala sekolah telah membagi tugas kepada para guru untuk menjadi koordinator dan penanggung jawab per standar nasional pendidikan. Terdiri dari 8 Standar yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan Standar Penilaian. Dimana pada satu standar terdiri dari beberapa penanggung jawab dan satu koordinator. Kepala sekolah memberikan tugas ini untuk guru yang dipandang berkompeten dibidangnya masing masing.

⁸ *Ibid.*

2. Pengarahan Sumber Daya Manusia Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Pengarahan adalah adalah proses untuk memotivasi, membimbing, menginstruksikan dan memimpin karyawan agar memiliki misi yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seorang manajer telah melakukan pengarahan kepada para guru di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi pasca *regrouping* dengan berbagai macam strategi. Hal tersebut dilaksanakan agar setelah sekolah disatukan, para guru dapat menyatu demi melaksanakan misi dan mencapai visi sekolah yang baru.

Dalam menyatukan para guru, kepala sekolah melakukan berbagai macam strategi pasca *regrouping*. Langkah awal kepala sekolah menyatukan ruang guru di satu lantai yaitu lantai 2 dan menghapus ruang berkumpul sementara para guru di setiap lantai. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru lebih sering berkumpul bersama di ruang guru lantai 2 untuk melakukan kegiatan diluar jam mengajar dan lebih sering bertemu dengan kepala sekolah.

Selanjutnya dengan mengadakan pengarahan sebelum aktivitas sekolah setiap pagi pkl.06:15 WIB sebelum mereka mengajar. Kegiatan ini dilaksanakan di ruang guru Tepatnya berada di lantai 2. Di dalam kegiatan tersebut kepala sekolah biasanya

menyampaikan beberapa info kedinasan ataupun yang berhubungan dengan info *internal* sekolah, memberikan motivasi untuk para guru, saling bertukar informasi antar guru, maupun mengajak para guru untuk berdoa bersama sebelum mengajar. Hal ini dilakukan agar kepala sekolah mampu mengarahkan para guru secara keseluruhan setiap harinya dan menjalin rasa kekeluargaan yang lebih dalam.

Selain itu kepala sekolah juga mengarahkan para guru untuk mengikuti senam pagi bersama dengan siswa siswi sekolah pkl.06.30 WIB. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru sering mempunyai waktu untuk berkumpul bersama demi menjalin kekeluargaan yang lebih erat. Kepala sekolah juga sering melibatkan para guru untuk menjadi panitia suatu acara agar mereka mampu bekerja sama dan berkoordinasi satu dengan yang lainnya.

Kepala sekolah juga mempersilahkan dan mengarahkan para guru yang ingin berkembang untuk meningkatkan *skill* yang dimiliki. Salah satu pengarahan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan produktivitas kinerja guru pasca *regrouping* adalah dengan mengikutsertakan atau memfasilitasi guru untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun *workshop*. Biasanya kegiatan tersebut diadakan oleh Dinas tingkat Kota maupuun tingkat Provinsi selain itu sekolah juga pernah mengadakan pelatihan yang bekerja sama dengan lembaga swasta lain.

Menurut Siswanto Secara umum tujuan pengarahan yang ingin dicapai pada setiap perusahaan maupun organisasi adalah: (a)Menjamin Kontinuitas Perencanaan; (b) Membudayakan Prosedur Standar; (c) Menghindari Kemangkiran yang Tak Berarti; (d) Membina Disiplin Kerja; (e) Membina Motivasi yang Terarah.⁹

Namun dalam konteks ini sedikit berbeda. Dalam hal ini kepala sekolah mengarahkan para guru pasca *regrouping* untuk menyatukan para guru yang berasal dari 3 sekolah yang berbeda beda agar tidak berkelompok dan bisa berbaur tanpa harus membeda bedakan asal sekolah. Terlihat sebagian besar strategi yang dilakukan kepala sekolah pasca *regrouping* bertujuan agar para guru lebih sering mempunyai waktu untuk berkumpul bersama, menjalin kekompakan satu dengan yang lain, menyatukan persepsi para guru dan mengeratkan rasa kekeluargaan yang lebih dalam.

Namun ada beberapa tujuan yang sama dengan teori yang dikemukakan oleh Siswanto yaitu dalam pemberian motivasi dan peningkatan kedisiplinan. Tetapi dalam hal ini kepala sekolah tidak melakukannya secara *personal* melainkan hanya melalui kegiatan pengarahan sebelum aktivitas sekolah yang diadakan setiap pagi Pkl.06:15 WIB dan rapat bulanan setiap bulan. Kecuali guru tersebut menghadapi masalah yang serius.

⁹ Siswanto, Pengantar Manajemen (Jaakarta: Bumi Aksara, 2013), h.112.

Pengarahan juga mempunyai tipe-tipe yang sering diterapkan oleh manajer atau kepala sekolah. Menurut Wukir tipe-tipe pengarahan, yaitu: (a) Pengarahan konsultatif; (b) Bebas kendali dalam mengarahkan; (c) Pengarahan diktator/otokratis¹⁰

Dalam hal ini Kepala sekolah memberikan pengarahan hanya melalui pengarahan pra aktivitas sekolah dan rapat bulanan Tidak secara personal, kecuali guru tersebut sedang menghadapi masalah yang sekiranya butuh bimbingan dari kepala sekolah. Untuk itu tipe pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah Bebas kendali dalam mengarahkan (*laissez faire*).

Pengarah ini bersifat membebaskan. Manajer tidak berpartisipasi aktif dalam memberikan keputusan. Sehingga mereka memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berkembang. Alasan utama kepala sekolah menerapkan tipe ini adalah karena sebagian besar guru yang ada di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi adalah guru senior sehingga tidak terlalu membutuhkan bimbingan secara *personal* dan mampu berkembang dengan sendirinya.

¹⁰ Wukir, *op.cit.*, h.76.

3. Penilaian Kinerja Guru Pasca *Regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan atau proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang dilakukan pegawai untuk nantinya diberikan umpan balik sebagai bahan evaluasi dan peningkatan motivasi karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam dunia pendidikan disebut sebagai Penilaian Kinerja Guru (PKG). Penilaian kinerja guru menurut Barnawi dan Arifin adalah proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu.¹¹

Dalam hal ini kepala sekolah di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi menjalankan tugasnya sebagai seorang supervisor untuk menilai kinerja guru. Kepala sekolah melaksanakan PKG bersama dengan pengawas dan dibantu oleh guru senior yang dianggap berkompeten. PKG dilaksanakan setiap akhir tahun pembelajaran semester genap yaitu pada bulan Desember. Akan tetapi karena jumlah gurunya yang sangat banyak untuk ukuran Sekolah dasar (SD) yaitu 36 guru maka kepala sekolah membutuhkan waktu yang lebih lama dari biasanya. Terlebih guru senior yang diberikan wewenang oleh kepala sekolah

¹¹ Barnawi dan Arifin, *Kinerja guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h.25.

dan kepala sekolah itu sendiri tugasnya tidak hanya mengurus masalah PKG sehingga fokusnya terbagi bagi.

Menurut Barnawi dan Arifin Tujuan dari penilaian kinerja guru diantaranya, untuk pengembangan profesi dan karier guru, pengambilan kebijaksanaan per sekolah, penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru, mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*, penyempurnaan manajemen sekolah dan meningkatkan kinerja guru.¹²

Tujuan yang dikemukakan oleh Barnawi dan Arifin memiliki beberapa kesamaan. Salah satu tujuan penilaian kinerja guru adalah pengembangan profesi dan karier guru. Dalam hal ini Penilaian kinerja guru PNS yang mengajar di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi dapat juga digunakan Untuk mengembangkan karirnya atau biasa disebut naik pangkat. Guru PNS yang ingin naik pangkat harus memenuhi atau mencapai target dengan angka kredit.. Untuk bisa mencapai target maka ada beberapa hal yang harus dilakukan seperti, membuat PTK atau Penelitian Tindakan Kelas. PTK ini semacam laporan evaluasi di kelas. Selain itu guru PNS juga harus sering mengikuti seminar atau pelatihan yang diadakan oleh Dinas maupun lembaga swasta agar nantinya mendapatkan sertifikat yang dapat dijadikan bukti untuk menambah angka kredit guru tersebut.

¹² *Ibid.*

Sedangkan tujuan penilaian kinerja untuk guru honorer adalah dapat digunakan untuk laporan ke Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta agar bisa mengajukan Upah Minimum Provinsi (UMP), karena sejak tahun 2016 guru honorer non PNS sudah bisa mendapatkan UMP dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus IbuKota Jakarta Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 235 Tahun 2015 Tentang Honorium Guru Non Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil Pada Sekolah Negeri.

Dalam perubahan kebijakan tersebut terlihat bahwa syarat utama agar bisa mendapatkan UMP dari pemerintah adalah guru honorer harus berlatar belakang pendidikan atau memiliki ijazah pendidik sesuai dengan penempatan yang diberikan oleh kepala sekolah. Apabila tidak maka tidak bisa mengajukan UMP. Hal ini dilakukan pemerintah untuk penataan dan pemerataan guru. Oleh karena itu banyak guru yang mengambil kuliah lagi untuk menyetarakan.

Tujuan lainnya penilaian kinerja guru di Sd Negeri Rawamangun 01 Pagi adalah Kepala sekolah juga bisa menentukan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan kepada guru tersebut

untuk tahun yang akan datang atau sebagai bahan evaluasi dalam penyempurnaan manajemen sekolah.

Menurut Barnawi dan Arifin Dalam melaksanakan penilaian kinerja guru terdapat empat tahapan, diantaranya: (a) persiapan; (b) pelaksanaan; (c) pemberian nilai; (d) pelaporan.¹³

Dalam hal ini kepala sekolah melaksanakan Penilaian Kinerja Guru (PKG) pasca *regrouping* di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi tidak jauh berbeda dengan sebelum *regrouping*. Tahapannya juga sama dengan teori yang di kemukakan oleh Barnawi dan Arifin. Tahap pertama yaitu persiapan pada tahap ini kepala sekolah terlebih dahulu mengagendakan waktu pelaksanaan penilaian kinerja guru saat rapat bulanan.

Pada tahap pelaksanaan kepala sekolah memeriksa kelengkapan administrasi guru yang bersangkutan seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Silabusnya di lihat juga dari segi kehadiran, keaktifan di sekolah, sikapnya, loyalitasnya dll. Setelah itu kepala sekolah melakukan supervisi ke kelas untuk memastikan RPP dan silabus yang disusun oleh guru tersebut sesuai dengan yang di praktekan. Hanya saja karena jumlah guru yang sangat banyak dan tidak adanya wakil kepala sekolah maka tidak semua kelas dimasuki oleh kepala sekolah melainkan kepala sekolah

¹³ *Ibid.*, h.32.

hanya memeriksa ke kelas secara sekilas ketika sedang ada pembelajaran di kelas. Dalam hal ini kepala sekolah tidak bisa meminta bantuan kepada guru senior karena guru tersebut juga sedang mengajar.

Selanjutnya pada tahap penilaian , kepala sekolah memberikan nilai untuk dijadikan bahan evaluasi. Rentang nilainya adalah 0-2 dan diisikan dalam instrument penilaian kinerja guru. Hal tersebut juga berguna untuk melihat apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah sudah sesuai dengan kompetensi guru tersebut atau belum.

Langkah terakhir kepala sekolah melaporkan hasil penilaian kinerja guru (PKG) kepada dinas pendidikan dan tim Penilai Angka Kredit (PAK) tahunan untuk selanjutnya dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru. Sedangkan untuk guru honorer diajukan agar bisa mendapatkan UMR (Upah Minimum Provinsi). Langkah ini dinamakan langkah pelaporan.

Pelaksanaan penilaian kinerja guru pasca regrouping memang tidak jauh berbeda dengan sebelum di regrouping, hanya saja karena 3 sekolah yang digabung menjadi 1 menyebabkan jumlah gurunya yang semakin banyak. Terlebih tidak adanya wakil kepala sekolah maka kepala sekolah cukup kewalahan dalam melaksanakan penilaian kinerja guru. Apalagi dalam hal supervisi ke kelas. Sedangkan penilaian kinerja guru memiliki batas waktu tertentu untuk

dilaporkan. Hal itu lah yang menyebabkan mengapa tidak semua kelas dapat kepala sekolah kunjungi.

Selain itu Penilaian kinerja guru yang dilakukan di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi pasca *regrouping* dilakukan dengan mengacu kepada tugas utama guru sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yaitu meliputi, kegiatan merencanakan pembelajaran, kegiatan melaksanakan proses pembelajaran serta kegiatan menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas utama inilah yang kemudian menjadi indikator penilaian kinerja guru yang dapat terukur sebagai bentuk performa guru dalam melaksanakan tugas utamanya akan kompetensi yang dimiliki para guru.

Di SD Negeri Rawamangun 01 Pagi terdapat 26 guru PNS dan 12 guru honorer. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru honorer dan PNS tidak ada perbedaan yang signifikan, hanya saja untuk guru PNS terdapat dokumen tambahan yang harus dibuat yaitu SKP atau Sasaran Kerja Pegawai, dulu disebut dengan DP3. Tetapi dalam DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja guru PNS yang bersangkutan, sedangkan untuk SKP lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya. Jadi setiap awal tahun guru PNS tersebut menentukan target yang harus dicapai. SKP ini baru

ada setelah sekolah di *regrouping* tepatnya tahun ajaran 2014/2015. Sedangkan guru honorer tidak ada SKP.

Dalam hal ini berkaitan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS , yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan untuk kenaikan pangkat.

